



Commançons
si vous le voulez bien par !

La Gestion administrative et financière d'une association

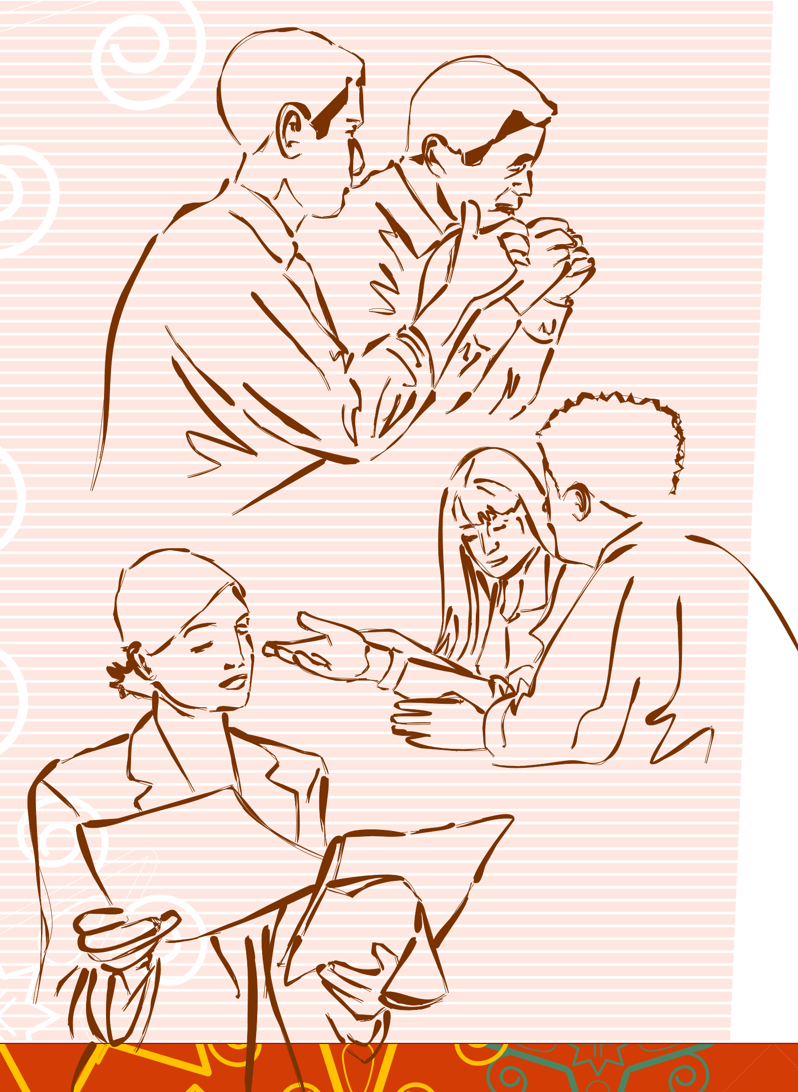


Préambule

De nos jours, il est inconcevable d'envisager un développement durable en dehors du concept de la bonne gouvernance. Il ne peut pas y avoir non plus de développement humain durable sans un environnement institutionnel et politique respectueux des droits de l'Homme, des principes démocratiques et de l'état de droits. Aujourd'hui, la gouvernance est considérée comme l'assise du développement. Sans institutions transparentes et responsables et sans capacité de mettre au point les politiques et les lois permettant à un pays de gérer ses marchés et sa vie politique de manière transparente et équitable, le développement ne peut être durable.

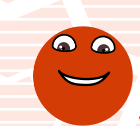
La gouvernance n'est pas considérée comme une fin en soi, mais elle est conçue comme un moyen d'aider les institutions à atteindre leurs objectifs en matière de développement humain et de lutte contre la pauvreté et la marginalisation. Dans cet état d'esprit, la gouvernance fournit un cadre qui permet aux institutions d'appuyer des activités dans les secteurs du politique, du développement institutionnel et du renforcement des capacités. En tant que telle, la gouvernance a un impact positif au niveau local, dans la mesure où elle privilégie l'inclusion, le sentiment de propriété, la transparence, la solidarité et l'accès à l'information pour une participation fructueuse de tous les acteurs.

Ainsi, les associations sont appelées, plus que jamais, à adopter et pratiquer la bonne gouvernance et à encourager la démocratisation du développement, à favoriser la décentralisation des processus de développement, à faire participer les populations et leurs organisations à la formulation des stratégies et programmes de développement, à améliorer les prestations gouvernementales et à donner un accès facile à l'information dont les populations ont besoin pour se comporter en citoyens informés. A côté de ces principes et fondements, les associations doivent développer un modèle de gestion efficace, transparente, rationnelle et responsable des ressources dont elles disposent.

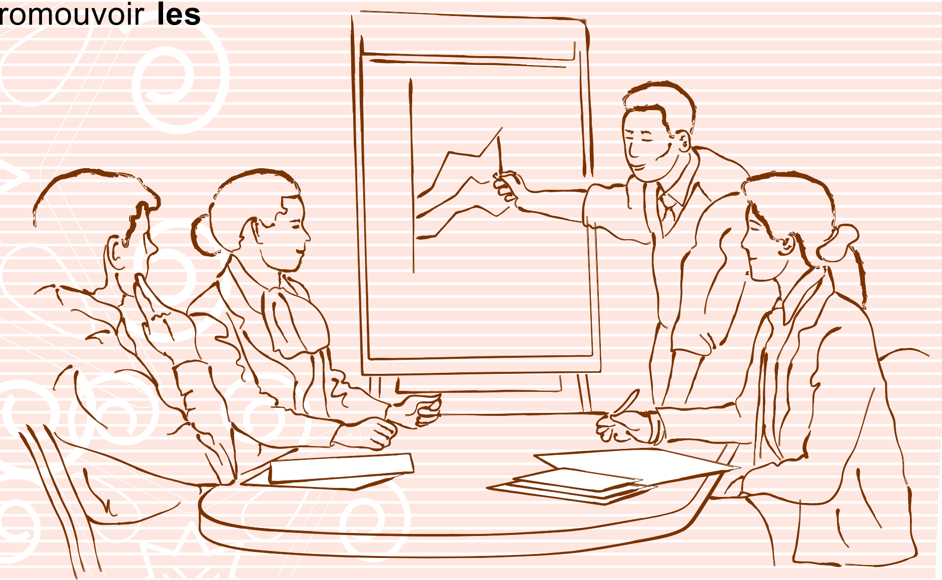


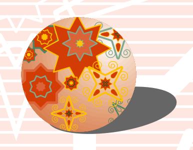
C'est dans cette vision d'ensemble que s'inscrit ce guide sur la gestion financière et administrative d'une association. La conception et l'élaboration d'un tel guide ne sont pas sans risque d'uniformiser et de figer une conduite mécanique de toutes les étapes prescrites dans le processus de la gestion quotidienne d'une association. Aussi, n'a-t-il pas la forme d'un document scolaire qui risquerait d'accroître la tendance actuelle à peu innover de la part des responsables des associations.

Compte tenu de la diversité des situations et des spécificités de chaque association, il existe déjà une double tendance à privilégier l'apprentissage et le maniement des outils, conduisant à l'accumulation d'une masse d'informations susceptibles de mener vers une gestion efficace et rationnelle des ressources des associations et de promouvoir **les valeurs et les fondements de la bonne gouvernance**



la transparence, la participation, l'accès à l'information et la responsabilisation…





La Gestion Administrative



Gérer une association, c'est unir de manière rationnelle et efficace tous les efforts et les compétences de ses membres vers un objectif commun qui est la mission ou/et la raison d'être de l'association. Gérer une association, c'est non seulement développer des outils et des stratégies pour plus de transparence et de circulation de l'information, mais aussi défendre, à travers ces outils et stratégies, les valeurs et les fondements d'une société civile citoyenne.

La gestion administrative et financière est le pilier de l'association. La mise en place des systèmes et des procédures pourra contribuer davantage dans l'instauration des principes de la bonne gouvernance.

L'accès à l'information et la capitalisation de l'expérience de l'association sont également les principaux acquis qui résultent d'une bonne gestion administrative.

la gestion administrative peut être définie ainsi !



Elle ne peut se faire sans l'adoption d'un système de gestion d'information fiable. Ce système doit être composé de plusieurs procédures, outils et supports qui garantiront un flux d'information en adéquation avec l'ampleur de l'activité de chaque association.

La gestion administrative d'une association est l'ensemble des opérations qui visent à garantir une bonne organisation du travail, et ce dans le souci d'avoir une rentabilité optimale du temps, une transparence et une crédibilité vis à vis de son environnement.





Les principales composantes du système de gestion d'information d'une association

La vie d'une association dépend toujours du degré de participation de ses membres. Or cette participation suppose que les membres soient formés et informés. C'est pourquoi gérer une association c'est développer en son sein un système de circulation de l'information concernant la vie de l'association, les travaux effectués, les décisions prises dans les différents groupes de travail. On peut pour cela utiliser plusieurs méthodes, à savoir :

- les réunions,
- les rapports,
- un journal de l'association,
- l'audio-visuel,
- le tableau d'affichage

Ceci dit, voici les principales composantes du système de gestion de l'information

- Les réunions périodiques
- Les correspondances
- Le bulletin d'information
- Les rapports de progrès
- Les rapports financiers





Les réunions périodiques (hebdomadaires, mensuelles…) : les réunions périodiques d'information sont très utiles pour s'informer et pouvoir suivre les réalisations de l'association. Sont invités à être présents les chefs de commissions et le CA. C'est un élément fondamental pour que tous soient informés et mettre en conjonction leurs efforts pour atteindre la finalité désirée (n'est-ce pas la définition de l'association que celle de conjuguer les efforts de tous ?!)



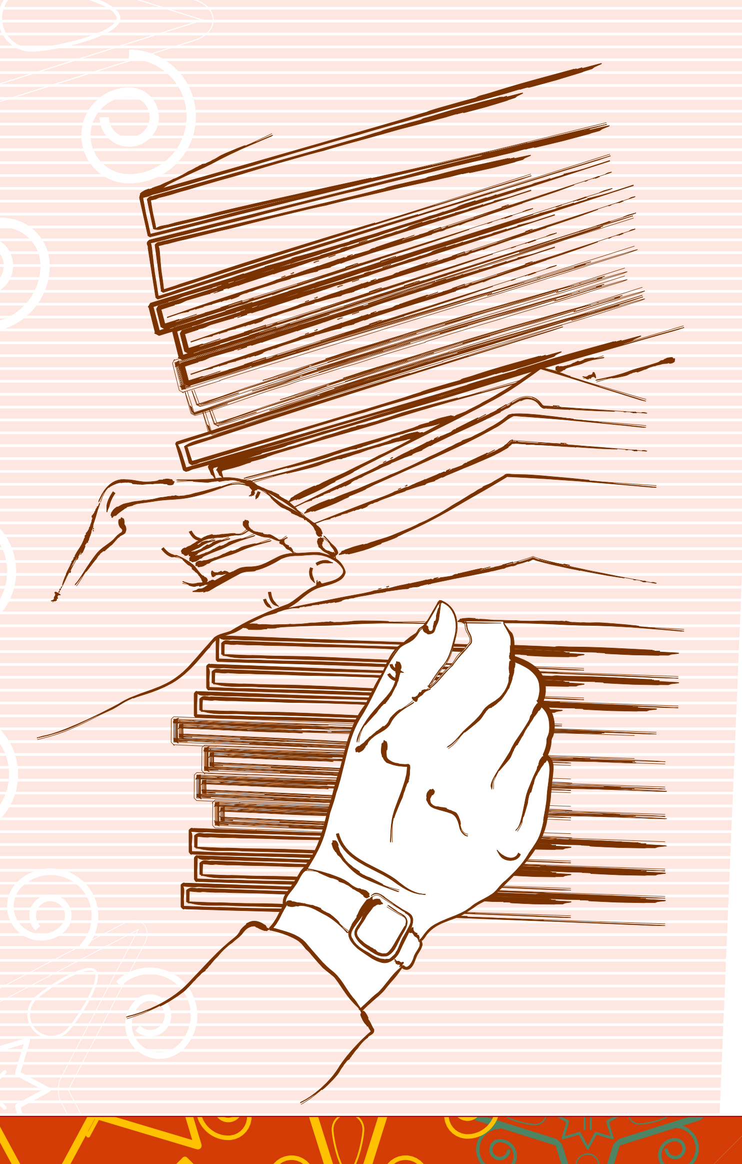
Les correspondances : un des problèmes majeurs des associations est celui de la « mémoire » de l'association. Les acteurs associatifs ont tendance à privilégier l'action sur la documentation. Ainsi, il arrive souvent que de très bonnes expériences se perdent faute de n'avoir pas été retranscites et archivées. Il en est de même des correspondances qui sont une référence très importante de suivi des activités et qui gagnent à être archivées, ce qui permet de revenir à l'historique des actions passées. Pour cela, il est très important de passer aux écrits, non par pur esprit bureaucratique mais afin d'enrichir le référentiel de l'association et d'assurer la continuité des actions. « Les paroles s'envolent les écrits restent »

Le bulletin d'information, fiche synthétique/signalétique : il est très important d'avoir des fiches signalétiques standards sous un seul format pour faciliter les rapports et la lecture (une fiche qui dépasse une page et demi devient ennuyante). Ces fiches servent à informer et permettent aux membres qui n'ont pas encore participé à l'évolution des activités de l'association de s'y mettre. Il est très important que cette fiche soit envoyée à tous les membres de l'association. Les formes d'envoi importent peu (mail, fax, lettre…)

Les rapports de progrès : le rapport de progrès est celui qui précise le progrès des activités de l'association par rapport aux objectifs et résultats tracés. Il est très important parce qu'il permet de redresser le tir en cas de déviation ou de non efficacité et il permet la sauvegarde de la mémoire de l'association.

Les rapports financiers : c'est un état du patrimoine de l'association avec les différentes ressources et emplois. Il donne une image sur la fiabilité de l'institution.

NB : Il est à signaler que sans des règles bien déterminées de circulation d'information le système de gestion de l'information reste incomplet. Il sera nécessaire qu'au sein de l'association, une personne soit responsable de ce système de gestion de l'information et qu'elle puisse régulièrement rendre compte au CA des efforts accomplis.



Les Outils et les supports de la gestion administrative

Rapport d'activités
Procès verbal
Le dossier correspondances (départ et arrivée)
Registre du téléphone et Fax
Enregistrement et classement des dossiers

Rapport d'activités

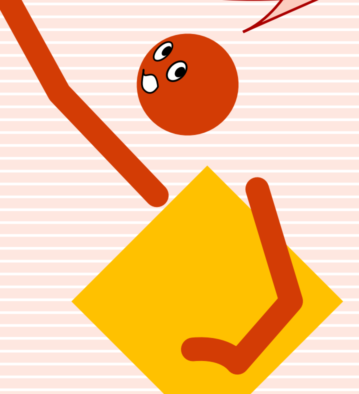
Le rapport d'activités est un outil qui permet de justifier les efforts fournis par l'association pour la réalisation de sa mission et constitue également un élément de suivi et d'évaluation des activités. C'est aussi un outil de communication avec son environnement externe (partenaires et médias) ainsi qu'avec les différents membres.

Procès verbal

Le procès verbal est un outil d'enregistrement par écrit de tous les éléments discutés ainsi que les différentes décisions prises lors des réunions que ce soit avec les partenaires ou entre les membres de l'association. Il constitue également un élément de référence pour les membres de l'association pour revenir aux décisions prises et pour l'élaboration des rapports d'activités.

Le dossier correspondances (départ et arrivée)

Il est important d'enregistrer toutes les lettres reçues ou envoyées par l'association. Cela permet de les conserver et de faciliter leur repérage en cas de besoin. Les lettres envoyées constituent l'image de l'association et de ce fait, elles doivent respecter un modèle standard et être signées par une seule personne désignée par l'association (dans la plupart des cas on confie cette responsabilité au Président ou au Secrétaire Général de l'association).



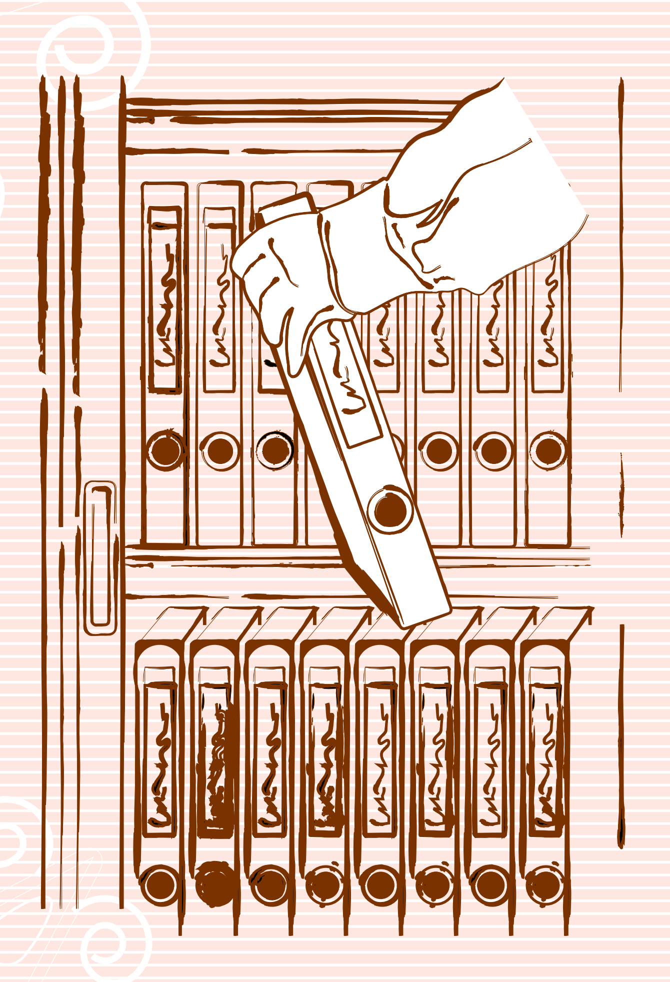


Registre du téléphone et Fax

Le téléphone et le Fax sont les moyens de communication les plus importants de l'association. Cependant, leur usage est très coûteux. De ce fait, l'association doit établir un système de contrôle qui évite son utilisation de façon abusive. Le registre permet de contrôler les différents appels sortants et d'identifier les responsables en cas d'abus.

Enregistrement et classement des dossiers

Le classement de tous les documents avec lesquels l'association travaille doit se faire selon un système facile et simple permettant de retrouver facilement l'information. Cela évite leur perte et facilite leur repérage en cas de besoin.



Exemples de dossiers recommandés :

Dossiers administratifs

Dossier juridique

- Les statuts,
- le PV de la dernière Assemblée Générale,
- Le récépissé provisoire ou définitif
- La liste des membres du Conseil d'Administration

Dossier de projet

Propositions de projets + recommandations (les différentes versions), convention signée, rapport de projet.

Dossier Conseil d'Administration

- La liste des membres
- Les convocations aux réunions
- Les ordres du jour des réunions
- Les PV des réunions du Conseil d'Administration

Dossiers des Comités

- Liste des membres de la Commission
- Le cahier de charge de la Commission (ses prorogations)
- Son plan d'action
- Les PV des réunions

Dossier de correspondances des lettres (départ et arrivée)

Dossier des comptes rendus des visites

Dossier Assemblée Générale (AG)

- Les convocations des membres
- L'ordre du jour
- Les différents documents distribués
- La liste des membres
- Les pouvoirs de représentation
- Le registre des cotisations des membres
- Le PV de l'assemblée générale

Dossier des comptes rendus des participations des membres et/ou personnel à des formations, des séminaires, des conférences…..

Dossiers des membres volontaires

Une liste exhaustive des volontaires de l'association avec leur profil et leur domaine d'intérêt

Personnel (permanent/animateurs)

- La demande d'emploi,
- Le Curriculum Vitae
- Une copie des diplômes,
- Une photocopie de la C.I.N,
- La photo de la personne (récente de préférence),
- L'acte de naissance,
- Le formulaire de description des tâches et le PV de sélection de chaque permanent/animateur,
- Le registre des congés.
- Le dossier d'évaluation

Dossier de l'inventaire du matériel

Il est nécessaire d'avoir un système de consultation et de responsabilité des différents dossiers

Dossiers financiers

Dossiers des registres comptables

Dossiers des pièces comptables (dépenses et recettes)

Dossier des situations financières et des budgets de comparaison

Dossiers des relevés bancaires

Journal caisse



Gestion d'un centre de documentation

La bibliothèque de l'association doit avant tout répondre aux besoins des membres qui veulent compléter leur formation, tant sur un plan technique que sur un plan social ou culturel.

Organisation du centre.

La bibliothèque ou le centre de documentation devra être installé dans un local propre, qui possédera au moins deux tables et quelques chaises, ainsi que quelques rayonnages et une armoire.

Pour chaque document disponible, on établira une fiche d'un format identique, selon ce modèle

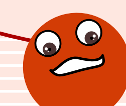
Fiche de Bibliothèque

Catégorie : ______

Code : ______

Titre de l'ouvrage : ______

Auteur : ______



Toutes ces fiches seront rassemblées dans un fichier (un petit carton dont le format est adapté aux fiches) et classées selon un ordre alphabétique suivant, soit le titre du document, soit le nom de l'auteur.



Le passage d'une catégorie à une autre suppose la mise en place d'une séparation en carton de dimension plus large sur laquelle est inscrite la thématique de la catégorie.

Plan de classification des fiches

Catégorie 1 : Généralités
Catégorie 2 : Données statistiques
Catégorie 3 : Etude concernant la région
Catégorie 4 : Ouvrages concernant le développement en général
Catégorie 5 : Ouvrages concernant les problèmes d'eau

↓

Catégorie n : Ouvrage concernant l'environnement

Classement des documents

Le classement des documents devra suivre celui du fichier et du plan ci-dessus. Le passage d'une catégorie à une autre se fera par la mise en place d'une séparation en papier carton sur lequel on inscrit la thématique de la catégorie.

Au niveau du centre, il est préférable de classer les documents selon un rayonnement en partant de la gauche vers la droite et de haut en bas.

Il est important que chaque document porte le cachet de l'association et le numéro d'ordre déjà inscrit sur le fichier pré cité.

Fiche de prêt

Nom de l'association : ______________________

N° d'ordre : ______________________

Titre de l'ouvrage/Catégorie : ______________________

Auteur : ______________________

Nom : ______________________

Profession : ______________________

Affiliation : ______________________

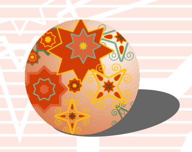
Adresse : ______________________

CIN : ______________________

Date du prêt : ______________________

Date de restitution : ______________________

Signature :



La Gestion Financière



Définition

La gestion financière est l'ensemble d'opérations permettant d'assurer le suivi quotidien de toutes les transactions financières d'une association. Son but est de réaliser un équilibre entre les recettes et les dépenses et de donner régulièrement des informations pour déterminer la situation financière de l'association.

De ce fait, il est conseillé de procéder à l'enregistrement quotidien de toutes les transactions à caractère financier.

Enregistrer

Classer

Récapituler

Les opérations à caractère financier

Ce schéma montre à quoi sert la gestion financière

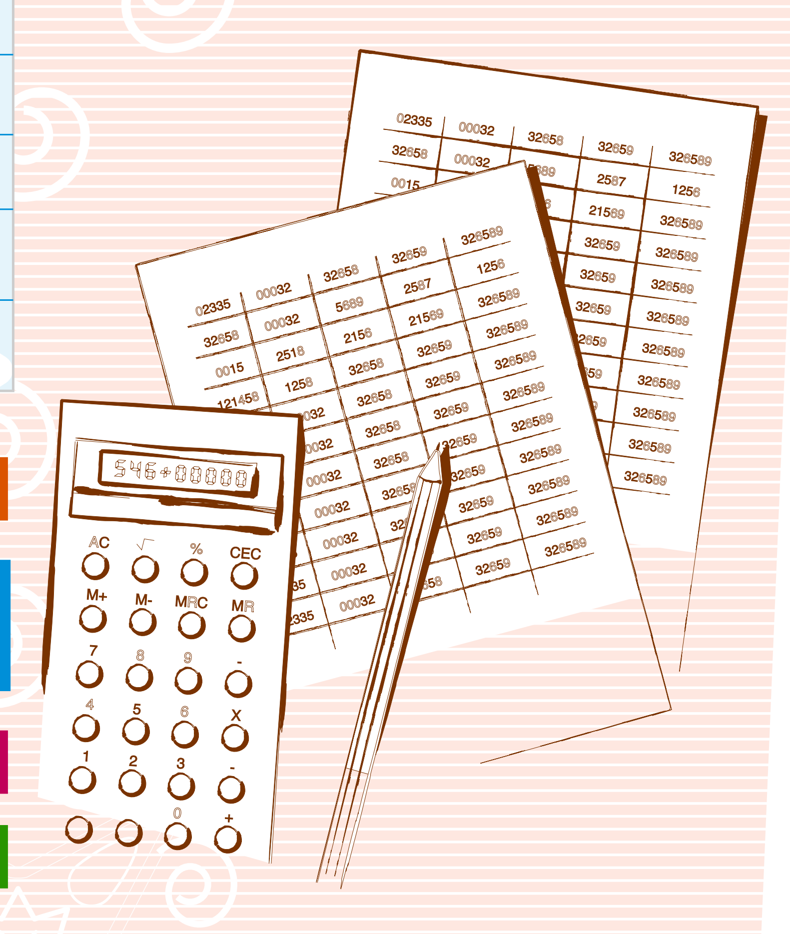


Principaux problèmes de la gestion financière

Le non respect des lignes budgétaires
Les mauvaises prévisions
L'absence des pièces justificatives
Le non enregistrement de certaines écritures relatives aux dépenses et aux recettes de l'association

Principaux éléments d'une bonne gestion financière

Simplicité
Clarté
Transparence
Fiabilité
Contrôle



Composantes de la Gestion financière

Budget de l'association

C'est la présentation des moyens et des ressources nécessaires à la concrétisation de la mission de l'association. Il peut aussi être défini comme l'expression en terme financier d'un plan ou d'un programme. Le budget n'est déterminé qu'après l'élaboration d'un plan d'action détaillé. La disponibilité d'un budget aidera donc à la réalisation du but et de la mission de l'association selon le schéma suivant :

But de l'association
▲
Objectifs spécifiquesde l'association
▲
Plan d'action annuel
▲
Budget annuel



Les fonctions d'un budget

Il est important de rappeler de façon plus précise l'utilité du budget. On peut résumer comme suit les trois fonctions principales d'un budget :

1. C'est quand on sait ce que l'on veut faire qu'il devient possible de réfléchir sur les moyens. L'une des premières fonctions du budget est la mobilisation des ressources nécessaires pour réaliser le plan ou le programme.
2. Le budget est aussi le moyen de répartition des ressources dont on dispose.
3. Le budget constitue également un garde-fou. Il détermine les limites à ne pas dépasser au niveau des dépenses et les minima qu'il faut mobiliser.

Etapes d'élaboration d'un budget

Se référer aux résultats réalisés lors de l'année précédente
Prendre en considération les ressources prévues
Commencer par les ressources disponibles
Prévoir les dépenses selon les activités à réaliser
Prévoir l'ensemble des dépenses et des recettes

Pour élaborer ton projet, il faut que tu suives certaines étapes

Relation entre le budget de l'association et celui d'un projet

- Le budget du projet est inclu dans le budget de l'association.

- Le budget de l'association comprend tous les budgets des projets que l'association compte réaliser.

- Il se peut qu'un projet ait une durée d'une année ou plus. Dans le premier cas, on prend en considération la totalité du budget du projet et dans le deuxième cas on répartit le budget du projet sur des années et on prend seulement la première partie du budget.

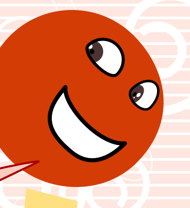
Pièce Comptable

C'est un support de base et d'appui à toutes les transactions financières. La pièce comptable nous permet d'avoir de nombreuses informations sur la nature de l'opération effectuée.

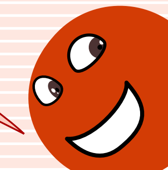
Une pièce comptable comporte les informations suivantes :

- La date de la transaction.
- La description.
- La signature.
- Le numéro d'ordre.
- Le code de la transaction.
- Le numéro de fonds.
- Le numéro de projet.

Tout dépend de la nature de l'opération, il existe deux types de pièces comptables à savoir !



Si tu ne tiens pas tes comptes sur des formes légales tu risque gros ! Donc prend bien soin d'avoir :



- Tes Pièces Comptables
- Ton Registre comptable (Journal)
- Tes Rapports financiers

Pièce comptable dépense, relative aux dépenses effectuées soit par chèque ou en espèce.

Pièce comptable recette, relative à toutes les recettes effectuées, soit par virement bancaire, par chèque ou en espèces.

Registre comptable (Journal)

C'est un document de base de la comptabilité qui rassemble toutes les opérations enregistrées sur les pièces comptables. C'est aussi une référence pour l'élaboration des rapports financiers.





Mettre à jour les écritures du registre comptable quotidiennement.

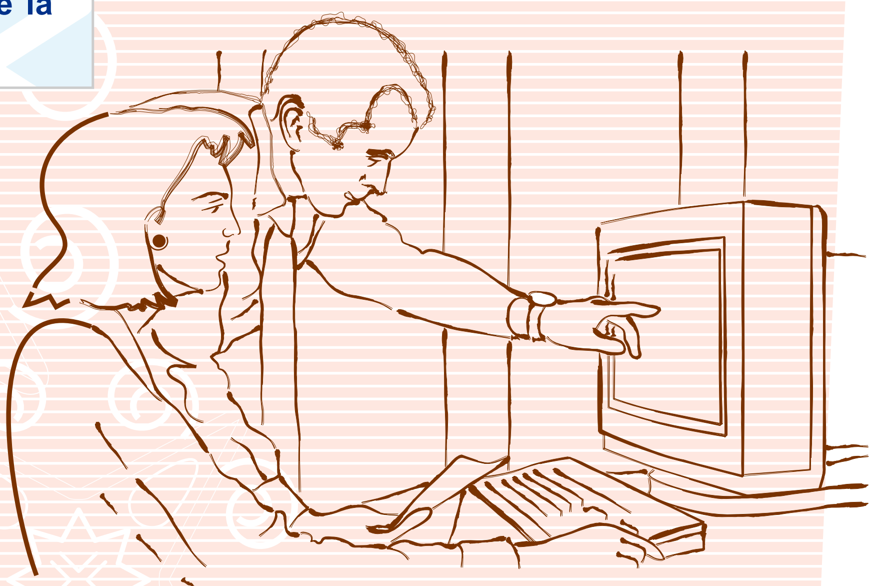
Vérifier le solde de votre registre avec celui de la banque, tout en justifiant l'écart s'il existe (rapprochement bancaire).

Distinguer entre le registre global et le registre par projet. Le premier englobe tous les mouvements à caractère financier, tous projets confondus. Le second reflète la situation de chaque projet à part.

Rapports financiers

Budget de comparaison

Le budget est l'ensemble des besoins et d'actes prescrits sous forme de rubriques et lignes budgétaires que nous devons respecter. Le budget ne doit en aucun cas dépendre de la tranche de financement du bailleur de fonds mais plutôt des activités à réaliser dans le cadre du projet. Il doit être approuvé par l'association et le bailleur de fonds. Tout changement ou modification doit être approuvé par l'association et le bailleur de fonds.



Situation financière par projet

A la différence du budget de comparaison, la situation financière dépend des tranches de financement reçues à ce jour du bailleur de fonds. Elle fait état des dépenses par rapport aux budgets reçus.

La situation financière nous permet de :

Connaître périodiquement le montant qui reste au niveau de la banque pour chaque projet .

Contrôler nos dépenses par projet au niveau de la banque ;

Tenir une comptabilité par projet ;

Voir l'état d'avancement dudit projet ;

Faire le suivi de l'utilisation des budgets versés ;

Faire la distinction entre les fonds de nos partenaires.

ubriques : l'ensemble des grandes activités d'un budget. Ce sont les principales catégories de dépenses

Lignes : les différents besoins de l'association pour la réalisation des activités de l'association ou du projet. Deux ou plusieurs lignes forment une rubrique.

Dépenses Période : les dépenses effectuées courant le mois selon les lignes budgétaires approuvées et mentionnées dans le budget.

Cumul dépenses : le total des dépenses effectuées par l'association depuis le début de l'année ou depuis le début du projet

Total cumul précédent + dépenses/période = Total cumul à ce jour

La balance : le montant qui reste du budget global de l'association ou du projet. Il est exprimé par rapport à chaque ligne budgétaire

Pourcentage : La réalité du budget dépensé en pourcentage,
C'est le cumul dépenses divisé par le budget global.
Total cumul + balance = Budget global

Quelques définitions ?





Budget prévisionnel

Il définit les besoins financiers de l'association pour une période bien déterminée, en général trois mois.

Le budget prévisionnel par projet est nécessaire pour que le bailleur de fonds verse les tranches de financement.

En principe, un budget prévisionnel c'est la traduction des activités programmées dans le plan d'action en terme financier et ce, pour la même période.

Rapport annuel

Chaque association doit élaborer un rapport annuel qu'elle soumettra à l'Assemblée Générale. Ce rapport présente les résultats atteints par rapport aux objectifs fixés, il reflète, également, la santé financière de l'association.
Ce rapport contient les différentes entrées/dépenses effectuées durant l'année, la situation globale de la trésorerie (banque et caisse) et la situation par projet. Enfin, dans ce rapport, il est important de signaler les différentes lacunes ou problèmes rencontrés ainsi que les leçons apprises.

Ah mais c'est pas fini ! Qu'en est-il des résultats ?



Petite caisse

La gestion quotidienne des activités de l'association demande des petites dépenses urgentes. Ainsi, une petite caisse est créée au niveau de l'administration pour pouvoir réaliser ces dépenses au moment voulu. Cela facilitera la gestion quotidienne et évitera des blocages avec la non disponibilité des bénévoles.

Cependant, l'utilisation de la caisse doit être organisée et structurée en déterminant le montant à ne pas dépasser, le genre de dépenses à effectuer et le responsable de cette caisse.

Il est à noter que chaque dépense, minime soit-elle, doit être supportée par une pièce justificative (un bon ou une décharge).

A la fin de chaque mois le responsable de la gestion de la caisse doit établir un registre caisse où sont enregistrées toutes les dépenses. Ce document est présenté au responsable de la comptabilité pour l'introduire dans les états financiers.

